المملكة العربية السعودية
جامعة الملك عبد العزيز
كلية الاقتصاد والإدارة
قسم إدارة الأعمال

التسرب الوظيفي

تعريفه وأسبابه ونتائجه

بالتطبيق على قطاع الصيانة في الشؤون الفنية في المؤسسة العامة للخطوط الجوية العربية السعودية بجدة

إعـــداد
مالك بن محمود بن مكي الصواف

لتحميل نسختك المجانية
ملتقى البحث العلمي
www.rsscrs.info

إهـداء

أهدي هذا العمل المتواضع إلـى كل من يـهمه أمري ولكل من شاركنـي القيام بـهذا العمل راجياً من الله أن يستفاد منـه...

مالك الصواف

شكر وتقدير

أتقدم بجزيل الشكر والتقـــــديـر

إلى كل من ساعدني في هذا البحث

جزاه الله عني خـــير الجزاء...

لتحميل نسختك المجانية

المحتويات

الصفحة	الموضـــــــــــــــــوع
	الفصل الأول
٧	مقدمة
٧	مشكلة البحث
٨	أهداف البحث
٨	فروض البحث
٨	أهمية البحث
٩	منهج البحث
٩	مجتمع البحث
٩	عينة البحث
٩	حدود البحث
١٠	نبذة عن الخطوط السعودية
١٠	رسالة السعودية
١٠	نبذة تاريخية
١٩	نظام المؤسسة العامة للخطوط السعودية
٢٠	سياسة الجودة في الخطوط السعودية
٢١	نبذة عن قسم الخدمات الفنية
٢٣	سياسة الجودة في قسم الخدمات الفنية
٢٤	مفهوم الصيانة
٢٦	لمحة عن إدارة قاعدة الصيانة ومرآب الطائرات

لتحميل نسختك المجانية
ملتقى البحث العلمي
www.rsscrs.info

لتحميل نسختك المجانية

الفصل الثاني **التسرب الوظيفي تعريفه وأسبابه**	
تعريف التسرب الوظيفي	٣٠
أنواع التسرب	٣١
ماهية التسرب	٣١
أسباب التسرب	٣٢
الفصل الثالث **نتائج التسرب الوظيفي**	
نتائج التسرب الوظيفي	٣٧
الإبداع والمرونة والتكيف	٤٠
تناقص سلوكيات الانسحاب الأخرى	٤٢
الحد من النزاع التنظيمي	٤٢
الآثار المترتبة على التسرب	٤٢
الفصل الرابع **الدراسة الميدانية**	٤٤
الفصل الخامس **النتائج والتوصيات**	
النتائج	٦٣
التوصيات والاقتراحات	٦٦
المراجع	٦٨
الملاحق	٧٠

لتحميل نسختك المجانية
ملتقى البحث العلمي
www.rsscrs.info

الفصل الأول

المقدمة

من الطبيعي ألا ينفصل موظف عن عمله تطوعاً وينتقل إلى منظمة أخرى إلا إذا كان هناك من المغريات ما يجذبه للخروج، أو أن هناك عوامل سلبية تدفعه للانفصال عن منظمته التي قد لا تهتم بإصلاح هذه السلبيات أو حتى محاولة الحد منها عند أسوأ الأحوال.

فالتسيب ظاهرة تهدد المنظمات بالتوقف وذلك لأنها تصرف على موظفيها أموالاً طائلة في تدريبهم وتأهيلهم وإكسابهم خبرات جيدة في أعمالهم، وشركة الخطوط الجوية السعودية بوصفها منظمة إدارية لا تختلف عن بقية المنظمات الخاصة والعامة من حيث معاناتها من مشكلة تسرب موظفيها.

وهذه الدراسة سوف تلقي الضوء على هذا الموضوع الحيوي والهام ولعلنا نصل إلى معالجات ونتائج تساهم في هذه المشكلة.

مشكلة البحث

تتناول هذه الدراسة الشعور القوي لدى الكثير من الفنيين الذين يعملون في إدارة قاعدة الصيانة العامة للطائرات بالخدمات الفنية، وهو عدم الرغبة في الاستمرار بالعمل في هذه الإدارة والحظائر المخصصة لصيانة الطائرات والبحث عن مكان أخر في الإدارات الأخرى بقطاع الشئون الفنية أو خارجه للنقل والعمل بها، بعد فترة وجيزة من التحاق الفنيين بها.

الأمر الذي دفع الباحث إلي القيام بدراسة استكشافية ومحاولة للتعرف على الأسباب التي تولد هذا الشعور لدى الفنيين والوصول إلى نتائج وتوصيات قد تساعد على تقليل هذا الشعور.

أهداف البحث

تهدف الدراسة إلى تشخيص عملية خروج الموظفين من قطاع الصيانة في الشؤون الفنية في شركة الخطوط السعودية من حيث:

١- معرفة اتجاهات الموظفين الذين هم على رأس العمل فيما يتعلق بمدى تفكيرهم للعمل خارج القطاع إما داخل الشؤون الفنية أو بالخروج نهائياً من إدارة الشؤون الفنية.

٢- التعرف على العوامل والصعوبات التي تواجه الفنيين أثناء أداء أعمالهم في الحظائر المخصصة للطائرات وتؤثر على اتجاهاتهم للتسرب.

٣- تحديد أثر الخسائر التي تلحق بالمؤسسة بصفة عامة والخدمات الفنية بصفة خاصة.

٤- تقديم التوصيات والمقترحات للجهات المختصة من خلال النتائج التي توصل إليها الباحث و التي قد تساعد في القضاء على هذه المشكلة.

فروض البحث

- هناك علاقة بين التصنيف الوظيفي للفني في قطاع الصيانة في إدارة الشؤون الفنية وبين التفكير في الانتقال إلي وظيفة أخري.
- توجد علاقة بين الحظائر والأجهزة والمعدات المخصصة للطائرات وبين الصعوبات التي تواجه الفنيين أثناء أدائهم للعمل.
- هنالك علاقة بين طريقة التنسيق وتوزيع العمل بالأقسام وبين تهيئة الأجواء المناسبة للعمل للفنيين.

أهمية البحث

تتمثل أهمية هذا البحث في أهمية موضوع الدراسة " التسرب "، حيث أن الخطوط السعودية شديدة الاهتمام والحرص على سعودة جميع الأقسام وإمدادها بالشباب السعودي المؤهل والمتخصص، فالتسرب الوظيفي يكلف

المؤسسة نفقات باهظة تتمثل في البحث عن موظفين فنيين جدد وما يتطلبه ذلك من إعادة تأهيل وتدريب كما أن تسرب الأفراد الزائد يضعف من نمو الإنتاجية والتطور المنظم.

منهج البحث

سوف يتبع البحث المنهج المسحي الذي يعتبر مناسباً لمثل هذه الدراسة التي تهتم بتقصي الآراء ومعرفة الاتجاهات وذلك بهدف تشخيص مشكلة الدراسة وتحليلها كما يتبع المنهج المكتبي عند مراجعة أدبيات الدراسة المتمثلة في الإطار النظري والدراسات السابقة.

مجتمع البحث

يتكون مجتمع البحث من منسوبي قطاع الصيانة في إدارة الشؤون الفنية في المؤسسة العامة للخطوط الجوية العربية السعودية – بمدينة جدة – .
(من هم على رأس العمل في القطاع أو الذين قد انتقلوا من القطاع)

عينة البحث

تتكون عينة البحث من عينة عشوائية يبلغ حجمها (٥٠) مفردة من مفردات مجتمع البحث.

حدود البحث

الحدود المكانية: الشؤون الفنية (مبنى ٢٠٢) في مطار الملك عبدالعزيز بجدة.

الحدود الجغرافية: محافظة جدة (مدينة جدة).

الحدود البشرية: منسوبي قطاع الصيانة في الشؤون الفنية في الخطوط الجوية العربية السعودية.

الحدود الزمانية: الفصل الدراسي الثاني ١٤٢٨-١٤٢٩

نبذة عن
الخطوط الجوية العربية السعودية

رسالة الخطوط الجوية العربية السعودية:

" أن تكون ناقلاً جوياً عالمي المستوى، سعودي السمات، فائق العناية بعملائه، حريصاً على رعاية موظفيه"

نبذة تاريخية

في عام ١٩٤٥م. وضع المؤسس المغفور له الملك عبد العزيز – طيب الله ثراه – اللبنة الأولى في كيان الخطوط الجوية العربية السعودية. وانطلقت في رحلة طويلة تتسم بالتطوير والتحديث المتواصلين، وهاهي تواصل انطلاقتها بلا كلل أو ملل وتتقدم بخطى ثابتة وواثقة لتحتل الصفوف الأولى الجديرة بها وبإمكانياتها الهائلة. وإن كانت الرحلة قد بدأت في ١٩٤٥م. فهي لم ولن تتوقف. فسمة النجاح والاستمرار إلى ما شاء الله.

١٩٤٥ م حجر الأساس

مواكبة للتطور الذي شهده الطيران المدني الحديث في بداياته قرر موحد هذا الكيان الكبير الملك عبدالعزيز بن عبد الرحمن آل سعود – طيب الله ثراه – استخدام طائرة دوجلاس (DC – 3) التي أهداها له الرئيس الأمريكي الراحل فرانكلين روزفلت وتسخيرها لتكون النواة الأولى للخطوط الجوية

العربية السعودية، وانطلاقاً من حكمته الثاقبة أصدر توجيهاته – يرحمه الله – بأن تضع هذه الخطوط الفتية نصب أعينها هدفين ينبغي أن يظفرا بالأولوية من اهتمامها، أولهما تأمين وسيلة نقل جوي سريع ومريح ومأمون لربط مناطق المملكة المترامية الأطراف، بحيث تكون في متناول أفراد الشعب السعودي، وثانيهما أن يكون عطاؤها لخدمة الإسلام والمسلمين موصولاً وبلا حدود.

١٩٤٦ – ١٩٥٠ م نمو الأسطول

تعتبر هذه المرحلة في المسيرة التطويرية للخطوط الجوية العربية السعودية بمثابة عصر جديد لصناعة النقل الجوي في المملكة العربية السعودية، حيث صدر في عام ١٩٤٦م قرار رسمي بإنشاء الخطوط الجوية العربية السعودية (SSA) كمصلحة حكومية ترتبط بوزارة الدفاع والطيران، من طرازات دوجلاس (DC – 3) وبريستول (170) ولوكهيد (لودستار) لتكوين أسطول مكن الخطوط الجوية العربية السعودية من تسيير رحلات منتظمة لها للمرة الأولى بين جدة والرياض والظهران والمدينة المنورة، مروراً بالطائف خلال الصيف، كما أضيفة محطة الهفوف إلى الرحلات المنتظمة، وللمرة الأولى تنطلق رحلات الخطوط الجوية العربية السعودية إلى خارج المملكة إلى كل من دمشق والقاهرة وبيروت. ومن الأحداث الهامة في هذه الفترة إنشاء أول مطار مدني بجدة شرق حي الكندرة يشتمل على مقر الخطوط السعودية والمنشآت والورش اللازمة لصيانة الطائرات وموقع لخدمة الركاب والشحن الجوي.

١٩٥١ – ١٩٥٥ م توسيع شبكة الرحلات

شهد أسطول الخطوط الجوية العربية السعودية في فترة الخمسينات تنامياً ملموساً إذ بلغ عدد طائراتها مع نهاية عام ١٩٥٢م عشرين طائرة منها عشر

طائرات من طراز دوجلاس (DC – 3) وخمس طائرات من طراز بريستول (170) وخمس أخرى من طراز دوجلاس (DC – 3).

ومع إطلالة عام ١٩٥٤م تم تدعيم الأسطول بعشر طائرات جديدة من طراز كونفير (340)، وكانت أحدث ما توصلت إليه تقنية صناعة الطائرات آنذاك حيث تميزت بمقصوراتها المكيفة بالهواء المضغوط. ونتيجة لتنامي حجم الأسطول اتجهت الخطوط الجوية العربية السعودية إلى وضع الخطط والبرامج التي تكفل لها الارتقاء بمستويات الخدمة للمسافرين والاهتمام بتوسعة شبكتها الداخلية لتشمل كل من جيزان – الخرج – حائل – بريدة – خميس مشيط – نجران، ولم يقتصر هذا التوسع على شبكة الرحلات الداخلية فقط، بل امتد ليشمل شبكة الرحلات الخارجية التي وصلت إلى عمان وكراتشي واسطنبول بصفة مؤقتة، وإلى بورسودان وأسمرة بصفة منتظمة. وفي هذه الحقبة استخدمت الخطوط الجوية العربية السعودية الرمز الدولي (SDI) الذي ميزها عن غيرها من شركات الطيران العالمية خاصة بعد أن أصبحت الخطوط الجوية العربية السعودية أكبر ناقل جوي في الشرق الأوسط من حيث الحجم والتشغيل.

١٩٥٦ – ١٩٦٠ م مزيد من الانتشار

واصلت الخطوط الجوية العربية السعودية التوسع في شبكة رحلاتها الدولية لتشمل في تلك الفترة الكويت – البصرة – بغداد عبر رحلاتها من الظهران، ثم تلتها الدوحة والبحرين.

واستؤنفت الرحلات إلى عمان عبر خط جدة – المدينة – دمشق، وبدئ بتسيير رحلات إلى الحديدة باليمن عن طريق نجران، وإلى عدن عن طريق أسمرة، كما أضيفت مدينة عبدان بإيران إلى شبكة الخطوط الجوية الدولية. وبالنسبة للشبكة الداخلية فقد شهدت أيضاً توسعا ملموساً تمثل في افتتاح خط

جدة – المدينة – الرس – عنيزة – شقراء، وتشغيل الخط الجوي الشمالي جدة – ينبع – الوجه – تبوك – سكاكا – القريات – طريف – بدنة. وواصلت الخطوط الجوية العربية السعودية توسع شبكاتها الداخلية لتضاف إليها محطات المجمعة – الزلفي – عنيزة – تربة – بيشة، كما بدئ بتسيير رحلات يومية متتابعة بين جدة والطائف والرياض بالطائرات الجديدة آنذاك من طراز كونفير (340) وتم افتتاح خط داخلي جديد من جدة – المدينة – الرياض – الظهران.

١٩٦١ – ١٩٦٥ م عصر الطيران النفاث

دخلت الخطوط الجوية العربية السعودية عصر الطيران النفاث بانضمام طائرات بوينج (720) إلى أسطولها لتكون الأولى بين شركات الطيران بمنطقة الشرق الأوسط التي تشغل مثل هذه الطائرات النفاثة الحديثة. وقد اعتبر هذا تطوراً هاماً في مسيرة الخطوط الجوية العربية السعودية نظراً لاختصار الطائرة الجديدة أزمان (أوقات) الرحلات إلى النصف تقريباً، فهي تقطع المسافة بين جدة والرياض في ساعة وعشرين دقيقة بينما تستغرق طائرة كونفير (340) ساعتين وعشرين دقيقة، وطائرة دوجلاس (DC- 3) ثلاث ساعات ونصف الساعة لتقطع نفس المسافة.

وبموجب المرسوم الملكي رقم (٤٥) الذي أصدره جلالة الملك فيصل – رحمه الله – أصبحت الخطوط الجوية العربية السعودية مؤسسة مستقلة تحت اسم (المؤسسة العامة للخطوط الجوية العربية السعودية). كما أصبحت عضواً مؤسساً للاتحاد العربي للنقل الجوي (AACO) وخلال هذه الفترة امتدت الشبكة الدولية للخطوط الجوية العربية السعودية إلى دبي والخرطوم وكراتشي وبومباي، وانضمت إلى الأسطول طائرتان من طراز دوجلاس (DC- 6) لتزيد إمكانياتها من السعة المقعدية والطاقة الاستيعابية من الشحن الجوي، وتم تشغيل طائرة بوينج (٧٢٠) على خط جدة – الرياض – الظهران، وتشغيل

خط التابلاين الظهران – القيصومة – رفحة – بدنة، ومنها إلى عمان وبيروت، كما تم إدخال العديد من التحسينات الإنشائية على المطارات الرئيسية (جدة، الرياض، الظهران) وفق المستويات العالمية، وتهيئتها لاستقبال الطائرات النفاثة، إضافة إلى تدعيم أجهزة الخدمات العاملة في هذه المطارات الرئيسية.

١٩٦٦ – ١٩٧٠ م آفاق رحبة

اتجهت الخطوط الجوية العربية السعودية نحو آفاق دولية أرحب بانضمامها خلال عام ١٩٦٧ م إلى الاتحاد الدولي للنقل الجوي (IATA) وامتداد شبكتها الدولية لتشمل أوروبا الغربية من خلال رحلات منتظمة إلى لندن وجنيف وفرانكفورت، (ولاحقاً الجزائر) ليكون أول خط جوي يربط المشرق العربي بالمغرب العربي، وكذلك استئناف الرحلات الجوية إلى كل من الحديدة وصنعاء باليمن، وعلى الصعيد المحلي تم افتتاح خط جديد بين الرياض وجيزان عن طريق السليل ونجران. وخلال هذه الفترة واصل أسطول الخطوط الجوية العربية السعودية تناميه بانضمام عدد من الطائرات من طراز دوجلاس (DC- 9- 15) المخصصة للمسافات القصيرة وأخرى من طراز بوينج (٧٠٧) النفاثة البعيدة المدى، واستئجار عدد من الطائرات النفاثة من طراز دوجلاس (DC-8- 50) المخصصة للركاب.

١٩٧١ – ١٩٧٥ م قفزة نوعية

شهدت هذه الفترة أحداثاً هامة في المسيرة التطويرية للخطوط الجوية العربية السعودية نتيجة لبداية الطفرة الاقتصادية والنمو الحضاري الذي شهدته المملكة في كافة القطاعات والاتجاهات الحياتية. وكان من الطبيعي أن تشمل هذه الحركة التطويرية للخطوط الجوية العربية السعودية التي سجلت أكثر من

إنجاز يتم لأول مرة في تاريخها تمثل في نقلها لأكثر من مليون راكـــب فـــي العام الواحد على شبكة رحلاتها المنتظمة، وتسييرها رحلات شحن بالطائرات النفاثة إلى أوروبا حيث سجلت ارتفاعاً ملحوظاً في حجم حركة الشحن الجوي بنسبة ٥٣%. وللمرة الأولى اتخذت الخطوط الجوية العربية الســعودية اســماً وشعاراً جديدين كسمة تجارية لها وقد تمثل ذلك في الاسم المختصــر الــذي اتخذته وهو (السعودية). كما شهدت هذه الفترة نهاية تشغيل طائرات دوجلاس (DC– 3) التي حل محلها عدد من طائرات فيرتشايلد (F-27)، كما انضــمت إلى الأسطول خلال هذه الفترة طائرات بوينج (٧٣٧) النفاثة وطائرات لوكهيد ترايستار (L -1011) النفاثة ذات الهيكل العريض. وتوسعت الشبكة الدوليــة لتصل السعودية للمرة الأولى إلى روما وباريس ومسقط وإلى كراتشي مروراً بالمدينة المنورة.

١٩٧٦ – ١٩٨٠ م مواصلة التطور والتقدم

نظراً للإقبال المتزايد من الركاب على استخدام الخطــوط الجويــة العربيــة السعودية في سفرهم على رحلاتها الداخلية والدولية، ومواكبة منها لخطط التنمية الشاملة في كافة مناطق المملكة، أولت (الســعودية) اهتمامــاً كبيــراً للارتقــاء بالخدمات التي تقدمها في مختلف مجالات نقل الركاب والشحنات. ومن مظــاهر هذا الاهتمام على الصعيد المحلي، إنشاء إدارة للرحلات الجوية الخاصة ضــمت أسطولاً من طائرات جرومان جلفستريم (G – II) لاستعمال رجــال الأعمــال والشخصيات الهامة. وعلى الصعيد الدولي توالى الاهتمام بتوسعة الشبكة الدولية لتصل رحلات السعودية إلى كل من أثينا وكانو واستكهولم ومقديشــو ونيروبــي وبانكوك، كما تم افتتاح خدمة مشتركة بالتعاون مــع خطــوط بــان أميريكــان بطائرات بوينج (B747 – SP) الطويلــة المــدى، واســتأجرت " الســعودية " طائرتين من طراز بوينج (٧٤٧) ذات الهيكل العريض لتعزيز إمكاناتها الخاصة بنقل المسافرين، ومواجهة الطفرة المتزايدة في السفر جواً، بإضــافة لطــائرتين

أخريين من طراز دوجلاس (DC-8-63F) لاستخدامها في نقل الشحنات داخل وخارج المملكة، وتم كذلك استبدال طائرات الفوكر (F-27) المروحية بطائرات فوكر (F-28) النفاثة لتدعيم شبكة الرحلات الداخلية للمنـــاطق الشـــمالية فـــي المملكة العربية السعودية.

١٩٨١ – ١٩٨٥ م مكانة عالمية

واصلت الخطوط الجوية العربية السعودية انطلاقتها فوسعت شبكتها الدوليـــة لتصل إلى نيودلهي وإسلام أباد ودكا وكولومبو في آسيا، وإلى سيئول وجاكرتـــا وسنغافورة ومانيلا في الشرق الأقصى، وإلى مدريد ونيس في أوروبـــا، وإلـــى الشارقة في منطقة الخليج العربي. وبدأت بتشغيل خطوط مباشرة بدون توقف بين جدة والدار البيضاء وبين جدة ونيويورك، ودعمت شبكتها الداخلية بإضافة ينبـــع والباحة، وطورت في خدماتها إلى أبها بتشغيل طـــائرات لوكهيـــد وترايســـتار وإيرباص ذات الهيكل العريض. وفي مجال الشـــحن الجـــوي امتـــدت خـــدمات "السعودية" إلى لندن وباريس وفرانكفورت وأمستردام بطائرات بوينج (747-F) ومن جدة إلى زيوريخ وباريس بطـــائرات دوجـــلاس (DC-8F). ومواصـــلة لاهتمامها بمواكبة الإقبال المتزايد على النقـــل الجـــوي عـــززت " الســـعودية " أسطولها الجوي بطائرات من طراز بوينج (747-368) ذات المقصورة العلوية الموسعة، بالإضافة إلى طائرات إيرباص (A300-620) العريضـــة الحجـــم، وكانت بذلك أول شركة طيران في العالم تستخدم هـــذا الطـــراز المطـــور مـــن طائرات إيرباص (A-300). وخلال هذه الفتـــرة تـــم افتتـــاح مطـــار الملـــك عبدالعزيز الدولي بجدة الذي ينفرد بصالات ومرافق صممت خصيصاً لاســـتقبال حجاج بيت الله الحرام ومطار الملك خالد الدولي بالرياض الذي يتميـــز بجمـــال التصميم المعماري ومواكبة متطلبات التشغيل المختلفة. وفـــي ســـعيها للارتقـــاء بمستوى خدماتها للعملاء أنشأت " السعودية " وحدة التمـــوين لإعـــداد الوجبـــات الغذائية لرحلاتها ورحلات شركات الطيران الأخرى.

١٩٨٦ – ١٩٩٠ م تعزيز المكانة

استمرت السعودية في تطوير خدماتها وتوسيع عملياتها فقامت بتشغيل رحلات منتظمة إلى كل من أمستردام ولاهور وواشنطن دي سي ولارناكا وأديس أبابا وكوالالامبور على شبكتها الدولية، وإلى حفر الباطن ووادي الدواسر على شبكتها الداخلية. وخلال هذه الفترة قامت " السعودية " بتشغيل جميع رحلاتها الداخلية بطائرات من طراز بوينج (B737) النفاثة بعد أن تم الارتقاء بمستوى المطارات المحلية ورفع كفاءتها التشغيلية. وتعزيزاً لمكانتها الدولية أنشأت " السعودية " مراكز محورية لتجميع الشحنات الجوية في كل من بروكسل (لتغطية شمال أوروبا) وميلانو (لتغطية جنوب أوروبا) وتايبيه (لتغطية الشرق الأقصى). وقد امتد هذا الخط الأخير ليصل لاحقاً إلى طوكيو باليابان.

وفي إنجاز تاريخي يؤكد مكانة " السعودية " وكفاءة وخبرات منسوبيها، تم نقل نظام " السعودية " للحجز الآلي المعروف باسم (SARS) من مقر استضافته في لندن إلى مدينة جدة.

١٩٩١ – ١٩٩٣ م الارتقاء بالخدمات

مع بدء التسعينات تم تشغيل خط جديد إلى مدراس لتكون المحطة الثالثة في الهند التي تصل إليها رحلات " السعودية "، إضافة إلى بدء تشغيل رحلاتها المباشرة من مطار الأمير محمد بن عبدالعزيز بالمدينة المنورة إلى كراتشي. واتجهت " السعودية " إلى تكريس التعاون بين شركات الطيران العربية لما تتمتع به من مكانة وثقل كبيرين، حيث تم توقيع اتفاق مع تسع شركات طيران عربية للاشتراك في النظام العالمي للتوزيع (جاليلو)، كما تم تشغيل وحدة "عربي" للتوزيع الآلي لخدمة قطاعات السفر والسياحة بالمملكة في مجال

الحجز والتذاكر الآلية والارتقاء بهذه الخدمة للمسافرين، على رحلات "السعودية".

١٩٩٤ – ١٩٩٧ م مكانة عالمية جديدة

شهدت هذه الفترة قفزات تطويرية هامة تعتبر محطات بارزة في مسيرة الخطوط الجوية العربية السعودية وانطلاقتها نحو القرن الحادي والعشرون بقوة وشموخ وطفرة تشغيلية مميزة، حيث تم تحديد الشخصية الجديدة للخطوط الجوية العربية السعودية والاتفاق على رسالتها الإستراتيجية في " أن تكون ناقلاً جوياً عالمي المستوى، سعودي السمات، فائق العناية بعملائه، حريصاً على رعاية موظفيه ". ومن أبرز ملامح التطور في هذه الفترة تنفيذ برنامج إعادة هيكلة لقطاعات وإدارات المؤسسة على أسس علمية حديثة ليصبح أكثر مرونة واستجابة لمتطلبات التشغيل الحالية والمستقبلية، كما شهدت هذه الفترة احتفالات " السعودية " بذكرى مرور خمسين عاماً على إنشائها وجاءت المكرمة الملكية السامية تتويجاً لجهود " السعودية " لتحديث أسطولها بدعمه بإحدى وستين طائرة من أحدث ما أنتجته المصانع العالمية، حيث تم توقيع اتفاقية لشراء الطائرات الجديدة مع شركة (بوينج وماكدونيل دوجلاس) في أكتوبر ١٩٩٥م. واستلمت "السعودية" طلائع أسطولها الجديد في مدينة سياتل الأمريكية، ووصلت أولى طائراته وهي من طراز (B747-400) إلى مدينة الرياض يوم ٢٥ ديسمبر ١٩٩٧م، ثم إلى مدينة جدة يوم ٢٧ ديسمبر ١٩٩٧م.

ومع احتفال " السعودية " عام ٢٠٠٥ م بمرور ٦٠ عاماً على إنشائها قامت بشراء (١٠) طائرات من طراز EMPRAER 170 برازيلية الصنع والتي تستطيع حمل فيما بين ٧٠ و١٠٠ راكب بتمويل ذاتي بدون الحاجة إلى الاقتراض من المؤسسات المالية محلية كانت أو دولية لتقديم خدمات أفضل للمسافرين على الرحلات الداخلية عبر جدول زمني يربط معظم مدن المملكة

بعضها ببعض، إضافة إلى زيادة إيرادات المؤسسة من خلال استخدام مثل هذا النوع من الطائرات والتي تمتاز بانخفاض تكلفة تشغيلها إضافة إلى انخفـاض أسعارها.

تلك كانت أهم محطات التأسيس والبداية والنشأة لـ " السعودية "، حرصنا على أن نلقي نظرة سريعة عليها، حتى لا ينسينا ازدهار الحاضر الـذي بـين أيدينا، إنجازات الماضي التي إما أننا لم نعايشها أو ذهبـت بهـا الـذاكرة أو كادت.

أما الحاضر فهو بين أيدينا، يكاد يتحدث عن نفسه ويمثـل شـهادة حيـة لإنجاز أشبه بإعجاز، لو تحدثنا عنه لما صورناه كما هو في الواقـع ويكفـي "السعودية" أن صارت واحدة من أكبر شركات الطيران في العالم بعد مسـيرة بدأتها بطائرة واحدة، لأن الطموح كان أكبر من الإمكانات المادية فقد تحـول الحلم إلى واقع هو ما نراه الآن.

نظام المؤسسة العامة للخطوط الجوية العربية السعودية

المادة الأولى: اسم المؤسسة ومقرها وشخصيتها الاعتبارية:

المؤسسة العامة للخطوط الجوية العربية السعودية مؤسسة عامة مستقلة تتمتـع بالشخصية الاعتبارية وترتبط بوزارة الدفاع والطيران ويكـون مقرهـا جـدة ويجوز لمجلس الوزراء أن يقرر نقل مقرها إلى مدينة أخرى داخل المملكة.

المادة الثانية: أغراض المؤسسة:

غرض هذه المؤسسة هو القيام بكافة أعمال النقل الجوي والتجاري والمـدني داخل المملكة وخارجها.

القيم الجوهرية لموظفي السعودية:

- حرص المالك.
- التفوق والريادة.
- السلامة.
- العميل محور الاهتمام.
- رعاية وتمكين الموظف.
- الوضوح وصدق التعامل.

التوجهات والأهداف الإستراتيجية للمؤسسة ومنها:

- إنشاء وتطوير بنية تحتية عالمية المستوى تمكن المؤسسة من القيام بكافة أنشطتها.
- تحقيق مستويات متفوقة من رضا العملاء تعادل أو تضاهي ما يحققه المنافسون.
- تحسين وضع المؤسسة المالي.
- زيادة الإنتاجية والكفاءة لتتماشى مع معدلات صناعة النقل الجوي.
- رعاية وتطوير قوى عاملة ذات مستوى عالمي من الالتزام والتحفيز موجهة لخدمة العميل.

سياسة الجودة بالخطوط الجوية العربية السعودية:

تلتزم الخطوط الجوية العربية السعودية انطلاقا من رسالتها الإستراتيجية وسياستها العامة بتقديم أرقى مستويات خدمة العملاء التي تلبي تطلعاتهم وتحقق رضاهم ومن ذلك:

- تأكيد التزام الإدارة العليا بالجودة على نطاق المؤسسة، وتمكين القيادة الإدارية من وضع التصور اللازم للجودة، وإشراك جميع موظفي المؤسسة في عملية التحسين المستمر.

- نشر الوعي بمفاهيم الجودة على نطاق المؤسسة من خلال تسليط الضوء على ارتباطها الوثيق بعملية التحسين المستمر ونتائجها الإيجابية.
- إيجاد وتهيئة بيئة العمل المناسبة في ظل مبادئ وقيم العمل الأساسية التي تلتزم بها المؤسسة.
- تطوير اختيار وتوظيف وتنمية كوادر بشرية مؤهلة لتقديم مستويات الخدمة المتميزة والمتفوقة بما يلبي ويواكب تطلعات العملاء.
- الحرص على القياس والمتابعة والمراجعة والمراقبة المستمرة لكافة أنشطة الجودة بضمان الاستمرار في تقديم مستويات الخدمة النوعية وتحقيق أهداف الجودة المعتمدة.
- السعي للحصول على شهادة التفوق العالمية الأيزو (٩٠٠٠) لكافة قطاعات المؤسسة من خلال تحسين مفاهيم ومعايير الجودة العالمية.

نبذة عن قسم الخدمات الفنية

يعد علم هندسة الطائرات بمثابة العصب الرئيسي لصناعة النقل الجوي بما يشهده من تقنية فائقة التطور وبما يحمله من الجديد في كل يوم الأمر الذي يتطلب متابعة مستمرة للاطلاع على أحدث النظريات والبرامج الهندسية، وفي ظل ما تحظى به مؤسستنا الوطنية من دعم كريم من قيادتنا الرشيدة رعاها الله، وعبر مسيرتها التطويرية الشاملة، فقد أولت قطاع الشؤون الفنية اهتماماً كبيراً ليأخذ هذا الاهتمام أبعاداً غير محدودة خلال السنوات الأخيرة، وبحمد الله فقد كانت النتائج أكثر من رائعة ولله الحمد، ففي فترة وجيزة حقق قطاع الخدمات الفنية إنجازات فاقت كل التوقعات واكتسب مكانة دولية مرموقة وقدم صورة حضارية عن مؤسستنا الوطنية وتميز أبنائها وموقعها الريادي بين أكبر شركات الطيران في العالم، وتمثل ذلك في حصول هذا القطاع بجدارة على احترام وتقدير الخبراء الدوليين وكثير من شهادات التقدير العالمية، فقد حصلت

" السعودية " مؤخراً ممثلة في الشؤون الفنية على ترخيص هيئة الطيران الأوروبية حيث يؤهلها هذا الترخيص لتقديم خدمات الصيانة للطائرات المسجلة في أوروبا بالإضافة إلى ما تحمله من ترخيص من هيئة الطيران الفيدرالية الأمريكية والذي يجدد سنوياً بعد تقييم لأداء وخدمات الصيانة السعودية من قبل الخبراء الدوليين في هذا المجال. ويشهد هذا القطاع الحيوي نقلة كبيرة بافتتاح المعهد الفني لصيانة الطائرات لتتوفر لأبنائنا وكوادرنا فرص التدريب المتخصص في ربوع الوطن. ويعتبر قطاع الشؤون الفنية القطاع الذي لا يقبل أنصاف الحلول، إنه القطاع الذي لا يقف عند حل وسط ولا يقبل بغير التميز المطلق ولا مجال فيه لغير الإتقان التام للعمل، وهو المكان الذي لا تتجزأ فيه القضايا، فصغيرها ككبيرها، يتساوى في ذلك تغيير محرك ضخم مع إحكام ربط مسمار صغير، كليهما بالغ الأهمية، إنه المجال الذي لا يقبل التأجيل وترحيل المشكلة إلى موعد أو يوم آخر، وما أجدر أن نطبق مقاييس العمل في الشؤون الفنية في جميع القطاعات الأخرى وفي مقدمتها مجالات الخدمة المختلفة، فلا نقبل بأقل من ١٠٠% من التميز في الخدمة وإتقان العمل، ولا نترك مجالاً للارتجال، وندرك تماماً أن المسافر يتطلع إلى خدمة متميزة ولديه حرية الاختيار من بدائل عديدة في ظل منافسة قوية. كما تعتز الخطوط السعودية بكل خبير ومهندس وعامل في قطاع الشؤون الفنية، حيث يعتبروا من العاملين في الصفوف الأمامية لأنهم بإتقان عملهم وإبداعهم وتميزهم يقدمون ويبيعون الخدمة تماماً كزملائهم في أقسام الحجز والمبيعات وخدمات المطار والخدمة الجوية، فالخدمة عمل متكامل تنصهر فيه جهود كل أبناء المؤسسة.

ولقد شهدت المملكة العربية السعودية نهضة علمية وعملية في كافة المجالات والتي من أكثرها تعقيداً مجال النقل الجوي بمختلف فروعه وعلومه، وتحديداً في علوم هندسة وصيانة الطائرات، وكان لا يزال للخطوط السعودية

دور بارز في الاستثمار الوطني في هذا المجال الهام حيث قامت بابتعاث أكثر من خمسة آلاف فني ومهندس للدراسة والتدريب في أحدث وأعقد تقنيات الطيران في مختلف أنحاء المعمورة، ولم تبخل في تهيئة المكان والمناخ المناسبين وتوفير المعدات اللازمة لأعمال الصيانة لصيانة طائراتها لتحافظ على أداء تشغيلي عالمي المستوى، وكان تجسيد هذا التقدم العلمي والعملي المهندسين والفنيين السعوديين الذين أثبتوا قدرة وكفاءة عالية مؤكدين الثقة في قدرات أبناء الوطن على تودين الوظائف الفنية والهندسية في الخطوط السعودية بنسبة تتجاوز ٨٠% في هذا القطاع الحيوي الهام. وتم تأسيس قسم الخدمات الفنية في عام ١٩٨١م في مطار الملك عبدالعزيز بمدينة جدة وهو القسم الرئيسي ويتكون من عشر إدارات ذات استقلالية في المسئوليات وترابط في الإنتاج العام، ويرأس كل إدارة مسئول بمنصب مدير عام، وتتكون كل إدارة من عدة إدارات أو أقسام نظراً لتشعب وتنوع المسئوليات، والإدارات العشر هي: قاعدة الصيانة الأساسية، صيانة الخط، التفتيش الفني، توضيب قطع الطائرات، صيانة المعدات الأرضية، صيانة الأسطول الملكي، الجودة النوعية، الإدارة الهندسية، إدارة التخطيط ومراقبة الصيانة، ومركز مراقبة الصيانة.

ويشمل القسم أربعة حظائر للطائرات وورش لصيانة الأجهزة وتوجد فروع أخرى لقسم الخدمات الفنية في كلا من الرياض والدمام والمدينة المنورة.

سياسة الجودة في قسم الخدمات الفنية بالخطوط السعودية

إن أهم ما تحرص وتهتم به المؤسسة هو سلامة الطائرات وسلامة الموظفين وعدم حدوث أعطال لأسطول الطائرات وعدم التأخير في إصلاح الطائرات المجدولة للرحلات، ومن أهم الأهداف منع حدوث الخلل الفني

ومتابعة الخطة الإستراتيجية لتطوير المؤسسة مع عدم وجود أي خلل في جميع المناطق لقسم الخدمات الفنية وذلك عن طريق إنجاز الأعمال بشكل متقن وصحيح من المرة الأولى.

خطوات تنفيذ هذه الأهداف:

١. تطبيق نظام إدارة الجودة بشكل رسمي على حسب خطوات (٩٠٠١) ISO.
٢. تزويد مهارات الموظفين وذلك عن طريق التدريب والتنمية حيث أن الموظف يعتبر أغلى موارد المؤسسة.
٣. تشجيع فرق العمل ليكون لها دور فعال في نجاح المؤسسة.
٤. تقديم أفضل خدمة للعملاء وذلك بالتميز في سرعة وإتقان إنجاز الأعمال الفنية.
٥. تقديم بيئة العمل المناسبة للموظفين وذلك لرفع الروح المعنوية لديهم.
٦. استخدام مهارات التخطيط لتحديد بدقة ميزانية صيانة المرافق والمعدات على أن لا تؤثر على الجودة.
٧. مراقبة وتحليل وتقييم أعمال الشؤون الفنية بشكل مستمر.

بعد وضع هذه السياسة والخطوات يجب التأكد بأنه قد تم فهمها وتطبيقها من قبل جميع العاملين في قسم الخدمات الفنية، وسوف تتم المراقبة والمراجعة والتقييم بشكل مستمر.

مفهوم الصيانة

تلقى أعمال الصيانة كل الاهتمام والعناية من الإدارة العليا بشركات الطيران العملاقة لما للصيانة من أهمية كبيرة باعتبارها عنصرا هاما وأساسيا من عناصر نجاحها. والصيانة عبارة عن برامج متكاملة يتم تنفيذها لصيانة

كل نوع من أنواع الطائرات وفق معدل ساعات الطيران أو عدد الأيام، بأحدث الأساليب العلمية والتقنية وبأفضل مستويات الأداء والمواصفات العالمية المتعارف عليها في مجال الطيران، من خلال الإمكانيات المتوفرة والكوادر الفنية. وتبدأ أعمال الصيانة بإجراء الصيانة الدورية اليومية والتي تشمل الفحص لأنظمة الطائرة وتغيير بعض المرشحات والفلاتر وغيرها من الأمور الهامة والضرورية. ويقوم طاقم الطائرة بفحصها قبل الإقلاع للتأكد من تشغيل جميع الأنظمة وسلامتها وإجراء كافة أعمال الصيانة في مواعيدها لكل طائرة. ويتم إجراء العمرة (الصيانة) الكاملة للطائرة في مواعيد محددة داخل المرآب، التي تستغرق فترة من الزمن تتدرج من يوماً واحد إلي ستة أشهر وفقاً لمعدلات ساعات الطيران لكي يجرى لها الفحص الكامل والدقيق الذي يشمل جسم الطائرة وكل الأجهزة والأنظمة الالكترونية وأجهزة التحكم في الطيران. فالصيانة التقليدية للطائرة تتم يومياً وأسبوعياً، حيث يتم إصلاح وصيانة وتشحيم الأجزاء المختلفة لتكون الطائرة جاهزة للعمل ١٠٠% خاصة أنة يتم تجربتها قبل خروجها من المرآب ودخولها الخدمة. أما صيانة الطائرة خلال الستة أشهر فيتم وفق ثلاث مراحل وكل مرحلة تتم كل ستة أشهر بحيث تكون الطائرة جاهزة بعد تغيير كل القطع العاطلة وإصلاح الأجهزة لتعود الطائرة للخدمة بعد تجربتها ثم تعود بعد ستة أشهر وهكذا. تأتي بعد ذلك مرحلة التوضيب الشامل التي تشمل الطائرة كاملة سواء هيكل الطائرة من الداخل أو الخارج وكافة الأجهزة بها وأيضا ما يحدده قسم المهندسون من تعديلات، وأعمال صيانة خاصة، أو تغيير قطع غيار بالإضافة إلى فك الكراسي وإخراجها من الكابينة ونزع الفرش والديكور للتمكن من فحص هيكل الطائرة وترسل الأجهزة إلى الورش المتخصصة لصيانتها وإصلاحها.

وباختصار فإنه في هذه المرحلة يتم توضيب (أو صيانة) الطائرة توضيباً شاملا بحيث تصبح مجدده من الألف إلى الياء.

أغراض الصيانة

للصيانة أهمية كبيرة باعتبارها عنصرا هاما أساسيا من عناصر نجاح شركات الطيران العملاقة.

المهام الرئيسية لمهندس صيانة الطائرات

أولاً: التأكد من سلامة الطائرة قبل الإذن لها بالإقلاع:

- التأكد من أن جميع متطلبات السلامة مطبقة قبل إقلاع الطائرة.
- التأكد من أن جميع متطلبات وتعليمات رئاسة الطيران المدني مطبقة قبل إقلاع الطائرة.
- التأكد من أن متطلبات الصانع من جهة الصيانة مطبقة قبل إقلاع الطائرة.

ثانياً: أن تقلع الطائرة في الوقت المحدد لها:

- رفع كفاءة أنظمة الطائرة.
- رفع كفاءة أجهزة الطائرة.
- زيادة فاعلية أداء الطائرات والمحركات.

ثالثاً: أن تتم العملية التشغيلية بأقل تكلفة:

- العمل مع مصنعي الطائرة ومحركاتها وأجهزتها لإنشاء برامج الصيانة الدورية والاستثنائية.
- مراقبة أداء المحركات.
- استحداث إصلاحات لهياكل الطائرات وحركاتها واجهزتها.

لمحة عن إدارة قاعدة الصيانة العامة ومرآب الطائرة

بدأت الخطوط السعودية إنشاء أول نواة لصيانة الطائرات بالساحة في عام ١٩٤٥م، وتوسعت السعودية في مجال الشئون الفنية بإنشاء أول ورشة بسيطة بمطار جدة في عام ١٩٥٤م وتلاها إنشاء ورشة أخرى في عام ١٩٥٧م.

مع استمرار السعودية في تحديث أسطولها وإدخال الطائرات النفاثة في الخدمة بأسطولها، فقد استمر تطوير وإعداد الشباب السعودي وإرسالهم إلي الخارج لتلقي العلوم المتخصصة بالهياكل، المحركات وأجهزة وأنظمة التحكم بالطائرات لكي يكون مؤهلين لصيانة تلك الطائرات وقد ارتفعت نسبة الفنيين السعوديين بقطاع الشئون الفنية بنهاية النصف الأول من عام ٢٠٠٥م إلى (٨٩%) من مجموع العاملين بالقطاع البالغ عددهم (٥٧١٦) موظفاً من فنيين ومهندسين ومخططين ومفتشين، علماً بأن تكلفة الدراسة بالخارج للمتدرب الواحد تقدر بنحو ٥٠٠,٠٠٠ ريال سعودي. وانتقلت الصيانة من مطار جدة القديم إلي مطار الملك عبدالعزيز الدولي عام ١٩٨١م وابتدءا من عام ١٩٨٢م تمت أعمال الصيانة المكثفة على طائرات الأسطول، وفي عام ١٩٨٩م استحدثت أربعة إدارات رئيسية داخل المرآب، وهي صيانة طائرات B-747 ,AL-1011 ,A300.&B-737.

وكل إدارة من هذه الإدارات الرئيسة تتكون من عدة أقسام وهي قسم المحركات النفاثة، وقسم هياكل الطائرات، وقسم الإلكترونيات، وقسم الصفائح المعدنية، وقسم كبينة الطائرة.

والآن بعد مرور أكثر من ستون عاماً وهي العمر الزمني للخطوط الجوية العربية السعودية، فإنها تملك رابع قاعدة عالمية في العالم لصيانة الطائرات التي أصبحت قادرة على إنجاز العديد من الأعمال وهي كالتالي:

١- القيام بأعمال الصيانة الوقائية الدورية لأسطولها وذلك وفقاً لبرنامج مستمد من توصيات منظمة الطيران الفيدرالي الأمريكي والشركات الصانعة ورئاسة الطيران المدني وإدارة هندسة الطائرات.

٢- القيام بإصلاح الأعطال في الطائرات كلما تطلب الأمر ذلك.

٣- القيام بتطبيق التطويرات والتعديلات اللازمة على الطائرات.

٤- التفاعل والتنسيق المستمران مع مختلف الإدارات المساندة والتشغيلية للارتقاء بمستوى الصيانة إلي أعلى مستوى للسلامة لما فيه مصلحة المؤسسة وسلامة وراحة المسافر.

لتحميل نسختك المجانية
ملتقى البحث العلمي
www.rsscrs.info

الفصل الثاني

التسرب الوظيفي

تعريفه وأسبابه

تعريف التسرب الوظيفي

التعريف العام للتسرب الوظيفي، والمستخدم في هذا البحث هو: توقف الفرد عن عضويته في إحدى المنظمات التي يتقاضى منها تعويضاً نقدياً. وهناك عدة ملامح من هذا التعريف العام بحاجة إلى تعقيب:

أولاً: يقع التركيز على التوقف أو الانفصال من المنظمة، وليس على المسائل ذات العلاقة أو المميزة، مثل: الترقية، والنقل أو غير ذلك من التحرك الداخلي في نطاق المنظمة " سوف يقوم الباحث بمناقشة الارتقاء والتحرك الداخلي فيما بعد نظراً لارتباطهما بالتسرب (موضوع البحث)".

ثانياً: يتم التركيز على الموظفين الذين يتقاضون تعويضا ًنقدياً من المنظمة باعتباره شرطاً من شروط العضوية.

وعلى الرغم من أن التسرب في نطاق بعيد عن " الموظف، المنظمة " يعتبر موضوعاً ممتعاً وهاماً، ولكن هذا النوع من التسرب خارج عن نطاق هذا البحث. وأخيراً فإن هذا التعريف العام للتسرب ينطبق على أي نوع من المنظمات: في مجال التصنيع، الخدمات الحكومية... الخ، ويمكن تطبيقه على أي نوع من العلاقة بين الموظف والمنظمة، بما في ذلك العمل بدوام جزئي أو بدوام كامل والعمل بالساعة أو بالراتب، والجزء الضابط من هذا التعريف هو أن الأفراد يتقاضون تعويضاً نقدياً عن عضويتهم في المنظمة*.

* "يمكن الرجوع إلى برايس ١٩٧٧م من أجل الوصول إلى مناقشة مفيدة حول تعريفات بديلة للتسرب والمفاهيم ذات العلاقة"

أنواع التسرب

١- التسرب المؤقت (الإعارة):

ويعني خدمة عضو المنظمة خارج المنظمة لصالح منظمة أخرى عن طريق الإعارة لفترة مؤقتة، غالباً مدة سنة قابلة للتجديد. على ألا يتقاضى من منظمته تعويضاً مادياً خلال فترة إعارته.

٢- التسرب الدائم:

وهو خروج الموظف طوعاً من المنظمة بصفة دائمة قبل بلوغ سن التقاعد.

٣- النـــــدب:

وهو (الأنتداب) أي خدمة عضو المنظمة خارج المنظمة لصالح منظمة حكومية أخرى، عادة لمدة سنة قابلة للتجديد، بحيث يتقاضى من منظمته تعويضاً مادياً خلال فترة ندبه.

ماهية التسرب

يعرف التسرب الوظيفي بأنه: "توقف الفرد عن عضويته في إحدى المنظمات التي يتقاضى منها تعويضاً نقدياً" ويصنف Stahl حالات تسرب الموظفين في المنظمات الكبيرة إلى ثلاثة أنواع:

١. الحالات التي تبدأ من قبل الموظف (رب العمل) كالنقل، والتسريح المؤقت، أو الفصل.
٢. الحالات التي يبادر بها الموظف كالاستقالة، والتقاعد المبكر.
٣. الأحداث القهرية، مثل: حالة الوفاة أو التقاعد بقوة القانون، إلا أن حالتي الوفاة أو التقاعد بقوة القانون عادة ما تكون نسبتهما قليلة جداً، خصوصاً في المنظمات الجديدة، حيث إن أكثر الحالات ملاحظ في المنظمات هو الانفصال الإداري من المنظمة دون إجبار، وهو المجال الرئيسي لهذه الدراسة.

أسباب التسرب

من المنطق ألا ينفصل موظف عن عمله تطوعاً وينتقل إلى منظمة أخرى إلا إذا كان هناك من المغريات ما يجذبه للخروج، أو أن هناك عوامل سلبية تدفعه للانفصال من منظمته التي قد لا تهتم بإصلاحها أو حتى محاولة الحد منها عند أسوأ الأحوال. وقد عكست أدبيات الإدارة التي ناقشت تسرب الموظفين عدداً من المتغيرات التي اعتبرت كمحددات للتسرب، منها: التوقعات المبدئية للموظف عن طبيعة عمله، وبيئة العمل والتعويض المادي، وأسباب الإدارة، وديناميكية جماعة العمل. ويضيف موبلي وآخرون إلى ذلك نية البقاء في المنظمة، والولاء التنظيمي، والعمر، والتثبيت في المنظمة. كما ذكر روتويل أن من أسباب التسرب هو سوء الاختيار وأساليب التوظيف.

وإذا استعرضنا عملية التسرب من مستوى نظري أعلى، فإن Chester Barnard في نظريته حول الموازنة بين المساهمة والإشباع Satisfaction Equilibrium Contribution يعد من أوائل مفكري الإدارة الذين أشاروا إلى أنه عندما تكون العوائد الإشباعية التي يتوقعها الفرد من عمله أكثر من الإسهامات التي يقدمها للمنظمة فإن ذلك يعتبر حافزاً للعمل. وقد حدد Barnard أربعة أنواع كحوافز للعمل أطلق عليها بواعث Inducements وهي: المادة بما في ذلك الرواتب والمكافآت والامتيازات، وفرص الشهرة، والتميز والسلطة، والمناخ الطبيعي للعمل بما في ذلك العلاقات التنظيمية وظروف العمل، أما الباعث الرابع فيتمثل في الشعور بالكفاءة والولاء للمنظمة وكرامة العمل وخدمة الأسرة، والمادة كباعث لا تعمل بفاعلية خصوصاً بعد أن يشبع الفرد الحاجات الفسيولوجية وإن حدث ذلك فإنه يكون في حدود ضيقة، ويضيف Barnard أنه في حالة فقدان البواعث غير المادية فإن الفرد يحاول تعويضها بالأشياء المادية، وعندما يشعر الفرد أن إسهاماته في التنظيم أقل من العوائد الإشباعية التي يحققها فإنه أمام خيارين يتمثلان في البحث عن عمل في منظمة أخرى، أو أن يقلل من توقعاته في أن يشبع التنظيم حاجاته.

ومن الصعب فصل مشكلة التسرب عن مسألة عدم رضا الموظف عن عمله، ولعل من النظريات التي تعرضت لمسألة الرضا والتحفيز ونالت شهرة واسعة بين علماء وباحثي الإدارة هي نظرية العاملين ليهرزبيرج، وطبقاً لهذه النظرية فإن المنظمات يجب أن تعير العوامل التحفيزية اهتماماً أكثر من العوامل الصحية أو الوقائية، وتتمثل العوامل التحفيزية في التقدير بالإنجاز والاعتبار، والعمل أو الوظيفة، والمسئولية والنمو الوظيفي، أما العوامل الصحية فقد ذكر منها: تخفيض ساعات العمل، وزيادة الأجور، والامتيازات التي يحصل عليها الموظف في مركزه الوظيفي، وفتح قنوات الاتصال مع العاملين، والمشاركة، ويشير Chris Argyrols إلى أن من أشكال التكيف الفردي لأعضاء المنظمات الذين يجدون تناقضاً بين خصائصهم وطموحاتهم وبين طبيعة التنظيمات التي يعملون بها هو الخروج والبحث عن عمل في منظمة أخرى. كما أن بعض الأفراد قد يكون لديهم ما يسمى بإضمار الترك والذي يعني الرغبة الكامنة داخل الفرد لترك عمله عند أقرب فرصة تتاح له. أو قد تكون نتيجة تجربة عملية أو نتيجة لعامل التقدم في السن، أو قد يكون انفصال عضو التنظيم من منظمته نتيجة لعوامل نفسية اجتماعية يتعرض لها بعد انضمامه إلى التنظيم الذي يعمل به، حيث إن مشاعر العاملين داخل التنظيمات يمكن أن تتغير نتيجة للاغتراب الشخصي، أو الاغتراب الاجتماعي، ومن علامات هاتين الظاهرتين هو عدم الرضا واضمحلال الحماس للعمل، وفقدان الانتماء الوظيفي والتنظيمي، وزيادة الاتجاه نحو التقاعد المبكر.

وقد لاحظ Barnard أن توفر فرص عمل متعددة قد تحفز الموظف إلى ترك عمله والانتقال إلى منظمة أخرى، إلا أنه يشير إلى دراسة Prefer and Lawler التي أجرياها على عينة كبيرة من أعضاء هيئة التدريس، حيث توصلا إلى أن هناك علاقة سالبة بين توفر فرص عمل أخرى وبين الاتجاهات

نحو التسرب . أما Hearch and Simon يضيفان إلى فكرة Barnard عن الموازنة بين المساهمة والإشباع عاملين آخرين، هما رضا الموظف عن عمله، وسهولة الانتقال إلى منظمات أخرى، ويتحكم في العامل الأخير النشاط التجاري، وعدد المنظمات التي يمكن أن ينتقل إليها المنفصل تطوعياً عن المنظمة، وكذلك الخصائص الشخصية للموظف. وقد طرح Vroom نقطة هامة حول المرحلة التي تسبق عملية الانفصال عن المنظمة تطوعياً. تتمثل هذه النقطة في أن الموظف يجري عملية مقارنة بين إيجابيات البقاء في المنظمة، وبين عوامل الدفع لمغادرة المنظمة المتمثلة في النتائج الإيجابية التي لن يجنيها الموظف إذا بقى في منظمته الأصلية، مع توقع أن هذه النتائج يمكن تحقيقها في مكان آخر.

وكلما كان هناك ازدهار في الاقتصاد زادت نسبة التسيب في المنظمات وبربط عملية الازدهار الاقتصادي هذه مع تعدد الأدوار لأعضاء هيئة التدريس في الجامعات، فقد أشار Scott إلى أن أساتذة الجامعات في العالم يقضون ما يوازي يوماً واحداً في الأسبوع في عملية الاستشارات وخدمة المجتمع التجاري. وكمؤيد لهذا التفاعل بين الجامعات والمجتمع، يضيف إن الحكومات والقطاع الخاص يعبرون عادة عن توقعاتهم حول خدمة الجامعات للأهداف التنموية والاقتصادية.

ولهذا فإن العلاقة بين مؤسسات التعليم العالي والقطاعات الأخرى تتطور، بل إنها قد اتخذت اتجاهاً جديداً يتمثل في المشاركة بدلاً من الرعاية أو المناصرة، ولكنه يستدرك بقوله إن هناك تنافساً بين هذين الدورين لأساتذة الجامعات، كمدرسين وعلماء مساندين لأهداف مؤسساتهم التعليمية، وكممارسين مهنيين في المجتمع الحديث، مع أنه يمكن القول إن هذا التنافس لم يصل إلى مستوى التعرض بين هذين الدورين، إلا أن أساتذة الجامعات في الوطن العربي يبدو أنهم أقل مشاركة من نظرائهم في دول الغرب التي تتوفر

فيها لأستاذ الجامعة مجالات أرحب وفرص أكثر للمشاركة ولعل ذلك قد أدركه المسئولون عن التعليم العالي في الدول العربية في مؤتمرهم الأول عندما أوصوا بضرورة مشاركة أعضاء هيئة التدريس في مشاريع التنمية وبزيادة فرص الاستفادة من أساتذة الجامعات في المشروعات التنموية، خصوصاً تلك المشروعات التي تنفذ بواسطة شركة أجنبية، وأن يساهموا مساهمة فعلية في جميع مراحلها ابتداءً بالتصميم وانتهاءً بالتقييم لهذه المشروعات.

لتحميل نسختك المجانية
ملتقى البحث العلمي
www.rsscrs.info

الفصل الثالث

نتائج التسرب الوظيفي

نتائج التسرب الوظيفي

أولاً: النتائج التنظيمية السلبية المتوقعة

١- التكاليف:

التكاليف هي النتيجة السلبية التي تحظى بالدراسة بصورة متكررة. وبرغم أن التركيز على أهمية قياس تكاليف التسرب استمر لسنوات عديدة، فإنه من المدهش أن عدداً قليلاً جداً من المنظمات التي تبذل جهداً منظماً لتقدير التكاليف المباشرة وغير المباشرة للتسرب. ويلاحظ جوستافسون أنه من النادر أن يكون لدى المدير مجرد فكرة عن قيمة تكلفة إحلال موظف بديل لآخر.

وتوضح دراسات تكلفة التسرب أنه ذو تكلفة مرتفعة. ونكتفي هنا بذكر بعض الأمثلة على ذلك. فيقدر جوستافسون أن شركة بيل سيستيم توظف ما يزيد على (١٠٠,٠٠٠) موظف بديل في العام الواحد، وأن نفقات إبدال الموظف هي " بلا شك أكثر من ١,٠٠٠ دولار في كل مرة " وقد وجد موبلي أن تكلفة التسرب لكل (١٠٠) متدرب في خلال الأسابيع الثمانية الأولى من التوظيف في دراسة على المشغلين في مصنع الألياف الزجاجية تصل إلى (٩٨,٥٠٠) دولار " استثمار التدريب المفقود بالإضافة لتكلفة توظيف مشغلين جدد ".

ويقدر هك ومديلام (١٩٧٧م) أن التكلفة التي تتحملها البحرية الأمريكية في إعادة التجنيد لمرة واحدة لخريجي الثانوية تصل إلى (١٠٠,٠٠٠) دولار، كما قدر ميرفيس لولر (١٩٧٧م) تكلفة تسرب أمناء الصناديق في البنوك بأنها تتجاوز (٢٥٠٠) دولار للواحد.

ومعرفتنا بأن التسرب مرتفع التكلفة لا تكفي وحدها لإدارة التسرب بفاعلية. فقد وجد جوستافسون بان التكلفة المرتفعة لا تعني تلقائياً أن إبدال الموظفين سيء من الناحية الاقتصادية، إذ لا يتردد أي رجل أعمال متعقل في

القيام بمثل هذا الإبدال إذا توفر له رأس المال الذي يجعله مجدياً، وإذا ما تأكد أنه سيزيد الإنتاجية بشكل يكفي لتحقيق ربح جيد. ويرى دالتون وتودور (١٩٧٩م) بأن النظرة إلى التكاليف دون اعتبار للفوائد قد تؤدي إلى تكوين نظرة مشوهة عن جدوى التسرب. وعلى أية حال فإننا سنناقش النتائج الإيجابية المحتملة للتسرب فيما بعد.

٢- تعطيل الأداء:

يحدد فلامهولتز (١٩٧٤م) تكلفتين غير مباشرتين للأداء، ولهما علاقة بتكاليف الفصل من الخدمة، وتتمثل في فقدان الكفاءة من جانب تارك العمل في الفترة التي تسبق انفصاله من العمل، وتكلفة وجود وظيفة شاغرة في أثناء البحث عن موظف بديل. ومن الممكن أن تكون هناك أيضاً تكاليف أخرى للأداء. وكلما كان تارك الوظيفة يتمتع بمهارات فريدة و/ أو يشغل وظيفة أساسية، يكون لخسارته أثر متموج على الأداء قد يتجاوز نطاق الوظيفة الشاغرة، وقد يستمر هذا الأثر إلى أن يصبح الموظف البديل مندمجاً تماماً في العمل. وفضلاً عن ذلك فإننا إذا قارنا نوعية شاغري الوظائف الجدد بتاركي الوظائف لتبين لنا أن فقدان الأفراد ذوي الأداء المرتفع، أو الذين يحتمل أن يكون أداؤهم كذلك، يمكن أن يكون ذا أثر يؤدي إلى إبطاء العمل في المنظمة.

ثانياً: ارتباط الأنماط الاجتماعية والاتصالات

تمتاز أية منظمة بما لديها من أنماط اجتماعية وأنماط في الاتصالات الرسمية. وإذا كان تاركو العمل ممن يعتبرون عاملين مشاركين وذوي قيمة، أو إذا كانوا أساسيين في شبكات الاتصال أو إذا كانت مجموعة العمل متماسكة، فمن الممكن أن يكون للتسرب آثار سلبية على هؤلاء المتبقين، قد تتجاوز زيادة أعباء العمل والانحدار المحتمل في الأداء. ويرى برايس أن التسرب يمكن أن يكون له نتيجة سلبية على تكامل وتماسك المجموعة، ويمكن أن يعوق تطوير التماسك في المجموعات التي تعاني ارتفاع نسبة التسيب.

ثالثاً: انخفاض المعنويات

قد يؤثر التسرب سلبياً على اتجاهات المتبقين في المنظمة، وذلك كنتيجة جزئية لوجود توقفات أو ارتباكات في الأداء وفي الأنماط الاجتماعية والاتصالات. وقد يؤدي التسرب نفسه إلى إحداث تسرب إضافي من جراء تسليط الضوء على حقيقة وجود وظائف بديلة قد تكون متوفرة، لذا قد يبدأ الموظفون الذين لم يسبق لهم البحث عن وظائف بديلة في البحث عنها.

استخدام الاستراتيجيات غير المتمايزة في السيطرة على التسرب:

هناك نتيجة تنظيمية سلبية أخرى محتملة، ألا وهي استخدام استراتيجيات "غير متمايزة" في السيطرة على التسرب، وبما أن التسرب سلوك يمكن مشاهدته ولا تتوفر معلومات كافية عن أسبابه ونتائجه، فإن الإدارة قد تستجيب له بصورة غير ملائمة وغير فعالة و / أو بشكل غير منتج. ومن الأمثلة على الاستراتيجيات غير المتمايزة: "زيادات في الراتب للجميع، أو تنفيذ دورة تدريبية متعجلة...الخ".

التكاليف الإستراتيجية للفرص الضائعة:

يمكن أن يتسبب التسرب في إحداث أثر تنظيمي سلبي وحاد من جراء جعل المنظمات تؤجل أو تلغي المشروعات التي يحتمل أن تكون مفيدة وقد خططت لها في السابق. مثال ذلك أن تقوم أحد المستشفيات بتأجيل افتتاح جناح جديد فيها، بسبب تسرب أطباء أو ممرضات كانت تعتمد عليهم في السابق ...الخ.

النتائج التنظيمية الإيجابية المحتملة:

ينظر إلى التسرب دائماً على أن له نتائج تنظيمية سلبية، إلا أن هناك عدداً من الكتاب والباحثين الذين بدؤوا باكتشاف نظريات إيجابية لنتائجه التنظيمية

المحتملة، وقد يرجع الإهمال النسبي للنتائج التنظيمية الإيجابية المحتملة إلى حقيقة أن هذه النتائج قد تكون أقل من النتائج السلبية من حيث الوضوح وقابلية التعبير عنها كمياً، وأنها قد تحتاج لفترة أطول حتى تتضح ومن الأمثلة على الإيجابيات الممكنة الحدوث بسبب التسرب وأهمها وأكثرها وضوحاً هي الاستغناء عن خدمات الموظفين ذوي الأداء الضعيف.

- **الاستغناء عن خدمات الموظفين ذوي الأداء الضعيف:**

ربما كان إحلال موظفين ذوي أداء أفضل بدلاً من الموظفين ذوي الأداء الضعيف هو أكثر النتائج التنظيمية الإيجابية وضوحاً. وعموماً فإنه من الواضح أن أغلب الكتابات التي تبحث في التسرب تهمل البحث في أداء المتسربين داخل المنظمة قبل عملية التسرب. ويفشل المتخصصون دائماً في دمج أداء المتسربين والمتبقين في تحليلاتهم للتسرب.

ومن الغريب أن هناك عدداً قليلاً جداً من الشركات تعمل على تقويم أداء المتسربين، برغم أنه أمر يلزم التنبه إليه والتركيز عليه، وإذا علمنا تزايد استخدام أنظمة الموارد البشرية، فإنه من الممكن إجراء تحليل للعلاقة بين الأداء والتسرب. وينبغي أن يؤدي التطور المتزايد في أنظمة الموارد البشرية إلى: تحليلات التكاليف والعوائد بالنسبة للمنفعة المتوقعة من استثمار محاولة تطوير وتحفيز الموظفين ذوي الأداء الضعيف، والعمل في نفس الوقت على تشجيع التسرب وتوظيف البدائل في هذه الحالات.

الإبداع والمرونة والتكيف

يؤدي التسرب إلى وجود فرص لتوظيف أفراد جدد، وقد يأتي هؤلاء الأفراد ومعهم معرفة وأفكاراً ومناهج وأساليب علمية جديدة وهناك عدداً من الطرق التي يمكن أن يساهم بها التسرب في الفعاليات التنظيمية من خلال إدخال التكنولوجيا الحديثة وإعادة التنظيم والتنوع وتمزيق البيروقراطية

المتأصلة. وتعتمد هذه الفوائد المحتملة على طبيعة الأعمال وتكنولوجيتها ونوعية الموظفين الجدد مقارنة بالمتسربين، وعلى المستويات الوظيفية التي يحدث فيها التسرب وعلى فرص الإبداع والتغير التنظيمي وعلى كمية التسرب.

وبرغم أن هناك من الكتاب والباحثين لا يجد مساندة قوية للافتراض المتعلق بالتسرب والإبداع، فإن الدليل غير المباشر يكفي لتبرير القيام بمحاولات أكثر تنظيماً لتقويم هذه العلاقة.

وقد يوفر التسرب فرصاً لتخفيض التكلفة من خلال إلغاء أو دمج الوظائف الشاغرة وإعادة تحديد الوظائف، أو إدخال وسائل آلية جديدة. وفضلاً عن ذلك فإن إحدى الاستراتيجيات المتبعة للتغلب على مقاومة التغير التنظيمي – أي إدخال التكنولوجيا الحديثة واغناء الوظائف... الخ هي التأكد من عدم إلغاء الوظائف إلا إذا كانت من تلك التي أصبحت شاغرة من جراء التسرب.

ويحتمل أن يكون تزايد الحركة والتنقل الداخلي في المنظمة بمثابة نتيجة إيجابية للتسرب على المستوى الفردي. وقد ترى المنظمة أن تزايد الحركة والتنقل يؤدي إلى إيجاد مرونة في تطوير المهن الوظيفية والتدريب النموذجي، وربما يزيد من معنويات المتبقين.

ونظراً إلى أن التسرب أمر ملموس ومكلف فمن الممكن أن يكون عاملاً مساعداً على التغير التنظيمي الإيجابي، بجانب التغيير الذي قد يحدثه الموظفون الجدد. وقد تقوم المنظمة عند تقويم أسباب ونتائج التسرب بتقويم وتطبيق اللوائح والإجراءات والعمليات التي تؤدي إلى إدارة التسرب بصورة أفضل وتؤدي إلى فاعلية تنظيمية شاملة.

تناقص سلوكيات الانسحاب الأخرى

حينما لا يستطيع الأفراد ترك وظائفهم بسبب قلة البدائل ووجود العوائق العائلية مثلاً – برغم رغبتهم في ذلك – يلجأون إلى إتباع أشكال أخرى من الانسحاب، مثل: الغياب، اللامبالاة، التخريب وأداء نوعية رديئة من العمل، وإذا وصلت الحالة إلى هذا الحد فقد يكون من المفيد للمنظمة أن يتركها مثل هؤلاء الأفراد، بدلاً من أن تتحمل تكاليف مثل هذه الأشكال البديلة للتسرب. ونكرر القول ثانية بأن من الضروري والمناسب أن يتم إجراء تحليلات للتكاليف والعوائد المتعلقة بأشكال التسرب البديلة، وكذلك إتباع استراتيجيات يرجح أن تكون فعالة في مواجهة مثل هذا النوع من التسرب.

الحد من النزاع التنظيمي

هناك نتيجة هامة محتملة للتسرب حددها "ستو" في أثناء مناقشته لحل النزاع التنظيمي، تشير إلى أن كثيراً من الكتابات حول النزاع التنظيمي تفترض أن النزاع يمكن بل ويجب أن يتم حله من خلال التحكيم أو على مراحل من أجل أن تعمل المنظمة بفاعلية. ولكن الكثير من النزاعات الشخصية أو الخاصة بالعمل ليس سهل حلها، وخاصة إذا كانت هذه النزاعات نابعة من اختلافات في القيم أو المعتقدات الأساسية، وهكذا فإن التسرب قد يكون هو الحل النهائي للنزاع التنظيمي.

الآثار المترتبة على التسرب

لظاهرة التسرب آثار غير مرغوبة تزداد حدتها كلما ارتفع معدل التسرب بين العاملين، وتتمثل هذه الآثار غالباً في زيادة التكاليف الإدارية التي تتحملها المؤسسات نتيجة للتسرب، سواء تعلق ذلك بالنفقات الإدارية الخاصة بإجراءات استقالة الموظف، أو بتلك الخاصة بإجراءات تعيين البديل ككلفة الإعلانات، والمقابلات، والاختبارات، وجمع البيانات، والاختيار من بين

المتقدمين للعمل، وكذلك كلفة التدريب وما يتطلبه من نفقات مالية، وتعطيل لوقت المشرف أو الموظف المسئول عن تدريب العامل الجديد، وما يدفع للعامل الجديد من أجور أثناء فترة التدريب دون أن تحصل المؤسسة على مقابل لهذه الأجور، وتدني إنتاجية العامل الحديث التعيين، وحتى بعد إنهائه لبرنامج تدريبه، وارتفاع إمكانية تسببه في تلف المنتجات أو الآلات نتيجة لنقص خبرته وبالتالي زيادة نفقات الإصلاح والصيانة وارتفاع نسبة الفاقد في عناصر الإنتاج، هذا بالإضافة إلى أنه في بعض الأحيان قد يتسبب التسرب في تعطيل الإنتاج إذا ما تطلب تعيين بديل للعامل المستقيل فترة انتظار معينة يكون مكانه شاغراً خلالها، يضاف إلى ذلك المشاكل الإنسانية الناجمة عن دخول عنصر جديد في مجموعة منتظمة في إطار معين والفترة والكلفة التي تتطلبها عملية إدماجه في التنظيم القائم، وما إلى ذلك من آثار سلبية تدفع بالمسئولين سواء على مستوى الإدارات أو المؤسسات أو القطاعات أو الاقتصاد الوطني إلى تقصي أسباب التسرب من العمل باستمرار واتخاذ السياسات والإجراءات المناسبة لمواجهته والحد منه.

لتحميل نسختك المجانية
ملتقى البحث العلمي
www.rsscrs.info

الفصل الرابع

الدراسة الميدانية

س١: المستوى التعليمي:

العبـــــــــارة	التكرار	النسبة
ثانوي صناعي	٥	١٠%
دبلوم	٤٠	٨٠%
بكالوريوس	٣	٦%
دراسات عليا	٢	٤%
المجموع	**٥٠**	**١٠٠%**

التحليل:

البيانات أعلاه تشير إلى أن ٨٠% من أفراد العينة مستواهم التعليمي هو الدبلوم، و ١٠% من أفراد العينة الشهادة الثانوية الصناعية، و ٦% من حملة البكالوريوس، و ٤% من حملة الشهادات العليا.

مما سبق نستنتج أن غالبية أفراد العينة نالوا تعليماً جيداً مما يساعد على فهم طبيعة وأهداف الدراسة.

س٢: الخبـــــــــرة:

العبـــــــــارة	التكرار	النسبة
أقل من ٥ سنوات	٢	٤%
٦ – ١٠ سنوات	٧	١٤%
١١ – ١٥ سنة	٢١	٤٢%
١٦ –٢٠ سنة	١٢	٢٤%
أكثر من ٢٠ سنة	٨	١٦%
المجموع	**٥٠**	**١٠٠%**

التحليل:

من الجدول أعلاه نلاحظ أن ٤٢% من أفراد العينة تتراوح خبرتهم بين ١١ – ١٥ سنة، و ١٦% من أفراد العينة تتراوح خبرتهم أكثر من ٢٠ سنة، و١٤% تتراوح خبرتهم العملية بين ٦ – ١٠ سنوات، و ٢٤% تتراوح خبرتهم بين ١٦ – ٢٠ سنة، و ٤% تتراوح خبرتهم أقل من ٥ سنوات.

س٣: هل لديك خطط في الوقت الحاضر للانتقال لعمل آخر داخل المؤسسة ؟

العبـــــــــارة	التكرار	النسبة
نعم	١٥	٣٠%
لا	٢٨	٥٦%
لا أرغب في الإجابة	٧	١٤%
المجموع	**٥٠**	**١٠٠%**

التحليل:

من البيانات السابقة نلاحظ أن ٥٦% من أفراد العينة لا يخططون في الوقت الحاضر للانتقال لعمل آخر، و ١٤% من أفراد العينة لا يرغبون في الإجابة، و ٣٠% من أفراد العينة لديهم الرغبة في الانتقال لعمل آخر.

مما سبق نستنتج أن هناك حالة رضا عامة لدى أفراد العينة مما يشكل عامل استقرار في الوظيفة التي يعملون فيها.

س٤: بشكل عام ما هي برأيكم الآثار المترتبة على ظاهرة ارتفاع معدل التسرب من العمل على مستوى أداء القطاع ؟

ضع إشارة × على العبارة المناسبة:

العبـــــــارة	التكرار	النسبة
أ. خفض إنتاجية العمل في القطاع.	٢٥	٥٠%
ب. زيادة كلفة التدريب نتيجة لضرورة تدريب العاملين الجدد.	١٢	٢٤%
ج. آثار إيجابية نتيجة لزيادة تدفق الخبرات والدماء الجديدة في القطاع.	١٠	٢٠%
د. لا يؤثر.	٣	٦%

التحليل:

من الجدول أعلاه نلاحظ أن الآثار المترتبة على ظاهرة ارتفاع معدل التسيب من العمل على مستوى أداء القطاع كانت كما يلي:

أ. خفض إنتاجية العمل في القطاع بنسبة ٥٠%.
ب. زيادة كلفة التدريب نتيجة لضرورة تدريب العاملين الجدد بنسبة ٢٤%.
ج. آثار إيجابية نتيجة لزيادة تدفق الخبرات والدماء الجديدة في القطاع ٢٠%.
د. لا يؤثر بنسبة ٦%.

س٥: ما هي برأيكم السياسات والوسائل التي يمكن أن تقلل من حدة ظاهرة التسرب ؟

العبـــــــــارة	التكرار	النسبة
أ – تحسين ظروف العمل.	٢٥	%٥٠
ب – إتباع سياسة لتقليل الفرق بين رواتب العاملين في القطاعات الأخرى للمؤسسة.	١٥	%٣٠
ج – إتباع سياسة تحفيزية مادية ومعنوية.	١٠	%٢٠

التحليل:

السياسات والوسائل التي يمكن أن تقلل من حدة ظاهرة التسرب وفقاً لمرئيات العينة جاءت كما يلي:

أ – تحسين ظروف العمل بنسبة ٥٠%.

ب – إتباع سياسة لتقليل الفرق بين رواتب العاملين في القطاعات الأخرى للمؤسسة بنسبة ٣٠%.

ج – إتباع سياسة تحفيزية مادية ومعنوية بنسبة ١٠%

س٦: فيما يلي بعض العوامل التي يتوقع أن لها أثراً على اتجاهك للعمل خارج القطاع:

١ – عدم الرغبة في العمل الفني:

العبـــــــــارة	التكرار	النسبة
له أثر كبير	٣٠	٦٠%
له أثر متوسط	٨	١٦%
له أثر ضعيف	٢	٤%
ليس له أثر	١٠	٢٠%
المجموع	**٥٠**	**١٠٠%**

التحليل:

من الجدول أعلاه نلاحظ أن ٦٠% يرون أن عدم الرغبة في العمل الفني له أثر كبير على اتجاه الموظف للعمل خارج القطاع، و ١٦% من أفراد العينة يرون أن عدم الرغبة في العمل له أثر متوسط، و ٤% يرون أن له أثر ضعيف، و ٢٠% يرون أن ليس له أثر.

مما سبق نستنتج أن عامل عدم الرغبة في العمل الفني يلعب دور رئيسي في التسيب وترك العمل.

س٦: فيما يلي بعض العوامل التي يتوقع أن لها أثراً على اتجاهك للعمل خارج القطاع:

٢ – قلة التعويض المادي مقارنة بالجهد الذي يبذله الموظف الفني:

العبـــــــــــارة	التكرار	النسبة
له أثر كبير	**٤٩**	**٩٨%**
له أثر متوسط	**١**	**٢%**
له أثر ضعيف	**–**	**–**
ليس له أثر	**–**	**–**
المجموع	**٥٠**	**١٠٠%**

التحليل:

من الجدول أعلاه نلاحظ أن ٩٨% من أفراد العينة يرون أن عامل قلة التعويض المادي مقارنة بالجهد الذي يبذله الموظف له أثر كبير في تسرب الموظف، وأن ٢% من أفراد العينة يرون أن له أثر متوسط.

س٦: فيما يلي بعض العوامل التي يتوقع أن لها أثراً على اتجاهك للعمل خارج القطاع:

٣ - كثرة العبء الوظيفي:

العبـــــــــارة	التكرار	النسبة
له أثر كبير	٢٥	٥٠%
له أثر متوسط	١٥	٣٠%
له أثر ضعيف	٧	١٤%
ليس له أثر	٣	٦%
المجموع	**٥٠**	**١٠٠%**

التحليل:

من الجدول أعلاه نرى أن ٥٠% من أفراد العينة يرون أن عامل كثرة العبء الوظيفي يدفع بالموظف نحو التسيب، و٣٠% من أفراد العينة يرون أن له أثر متوسط، و١٤% يرون أن له أثر ضعيف، و٦% يرون أنه ليس له أثر.

نستنتج أن كثرة العبء الوظيفي والواجبات الوظيفية الثقيلة على الموظف تدفعه نحو التسيب.

س٦: فيما يلي بعض العوامل التي يتوقع أن لها أثراً على اتجاهك للعمل خارج القطاع:

٤ - أسباب صحية تعوق مواصلتي العمل:

العبــــــــــارة	التكرار	النسبة
له أثر كبير	٣٧	٧٤%
له أثر متوسط	١٣	٢٦%
له أثر ضعيف	-	-
ليس له أثر	-	-
المجموع	**٥٠**	**١٠٠%**

التحليل:

من الجدول أعلاه نلاحظ أن ٧٤% من أفراد العينة يرون أن الأسباب الصحية تعوق مواصلتهم في العمل مما يدفع بهم للعمل خارج القطاع، و٢٦% يرون أن له أثر متوسط.

من التحليل السابق نرى أن الأسباب الصحية تجعل الموظف يحاول أن يترك قطاع الصيانة والقيام بعمل يتوافق وحالته الصحية.

س٦: فيما يلي بعض العوامل التي يتوقع أن لها أثراً على اتجاهك للعمل خارج القطاع:

٥ – قلة العلاوة والحوافز.

النسبة	التكرار	العبـــــــــارة
١٠٠%	٥٠	له أثر كبير
–	–	له أثر متوسط
–	–	له أثر ضعيف
–	–	ليس له أثر
١٠٠%	**٥٠**	**المجموع**

التحليل:

من الجدول أعلاه نلاحظ أن جميع أفراد العينة (١٠٠%) يرون أن قلة العلاوة والحوافز تؤثر أثراً كبيراً على اتجاههم للعمل خارج قطاع الصيانة.

ونستنتج من ذلك أن الحوافز والعلاوات والمخصصات تلعب دور كبير في رضا الموظفين واتجاهاتهم وانتماءهم وولاءهم، مما يؤدي إهمالها إلى تسرب الموظفين.

س٦: فيما يلي بعض العوامل التي يتوقع أن لها أثراً على اتجاهك للعمل خارج القطاع:

٦ – عدم تقدير أدائي من قبل الإدارة المشرفة:

النسبة	التكرار	العبـــــــــارة
%٩٢	٤٦	له أثر كبير
%٨	٤	له أثر متوسط
–	–	له أثر ضعيف
–	–	ليس له أثر
%١٠٠	**٥٠**	**المجموع**

التحليل:

من الجدول أعلاه نلاحظ أن ٩٢% من أفراد العينة يرون أن عدم تقدير أدائهم من قبل الإدارة يقودهم إلى محاولة العمل خارج القطاع ويكون له أثراً كبيراً.

ومن التحليل السابق نستنتج أن عدم تقدير الأداء من قبل الإدارة في الشركة يؤثر على اتجاهات الموظفين نحو وظائفهم تأثيراً كبيراً.

س٧: ما مدى رضاك عن أدائك الوظيفي ؟

العبـــــــــارة	**التكرار**	**النسبة**
راضي جداً	٣٠	٦٠%
راضي	٢٠	٤٠%
غير راضي	–	–
غير راضي جداً	–	–
المجموع	**٥٠**	**١٠٠%**

التحليل:

من البيانات أعلاه نرى أن ٦٠% من أفراد العينة راضون جداً عن أدائهم الوظيفي، ٤٠% من أفراد العينة راضون عن أدائهم الوظيفي.

س٨: ما مدى رضاك عن بيئة العمل ؟

العبـــــــــارة	التكرار	النسبة
راضي جداً	٥	١٠%
راضي	١٥	٣٠%
غير راضي	٣٠	٦٠%
غير راضي جداً	–	–
المجموع	**٥٠**	**١٠٠%**

التحليل:

من الجدول أعلاه نلاحظ أن ٦٠% من أفراد العينة غير راضون عن بيئة عملهم، و ٣٠% من أفراد العينة راضون، و ١٠% راضون جداً.

س٩: ما مدى رضاك عن العائد المادي ؟

العبـــــــــارة	التكرار	النسبة
راضي جداً	١٠	٢٠%
راضي	١٥	٣٠%
غير راضي	٢٥	٥٠%
غير راضي جداً	–	–
المجموع	**٥٠**	**١٠٠%**

التحليل:

من الجدول أعلاه نرى أن ٢٠% من أفراد العينة راضون جداً عن العائد المادي، و٣٠% من أفراد العينة راضون، و٥٠% من أفراد العينة غير راضون.

س١٠: ما هو تقييمك للسلم الوظيفي لقطاع الصيانة ؟

العبـــــــــارة	التكرار	النسبة
راضي جداً	٥	١٠%
راضي	٧	١٤%
غير راضي	٣٠	٦٠%
غير راضي جداً	٨	١٦%
المجموع	**٥٠**	**١٠٠%**

التحليل:

من الجدول أعلاه نرى أن ٦٠% من أفراد العينة غير راضون عن السلم الوظيفي للقطاع، وأن ١٦% غير راضون جداً، وأن ١٤% راضون، وأن ١٠% راضون جداً.

س١١: هل حصلت على حوافز من أي نوع خلال الخمس سنوات الماضية؟

النسبة	التكرار	العبـــــــــارة
–	–	نعم
١٠٠%	٥٠	لا
١٠٠%	**٥٠**	**المجموع**

التحليل:

من الجدول أعلاه نرى أن ١٠٠% من أفراد العينة لم يحصلوا على حوافز خلال الخمس سنوات الماضية.

س١٢: **هل تعتقد بوجود نظرة دونية للموظف الفني ؟**

إذا كانت الإجابة بنعم فمن أين:

١- المجتمع **٢- الإدارات الأخرى**

العبـــــــــــارة	التكرار	النسبة
نعم	٢٤	٤٨%
لا	٢٦	٥٢%
المجموع	٥٠	١٠٠%
١) المجتمع	١٢	٥٠%
٢) الإدارات الأخرى	١٢	٥٠%
المجموع	**٢٤**	**١٠٠%**

التحليل:

من الجدول أعلاه نرى أن ٤٨% من أفراد العينة يروا أن هناك نظرة دونية، وأن هذه النظرة الدونية موجودة بالتساوي بين أفراد المجتمع والإدارات الأخرى.

لتحميل نسختك المجانية
ملتقى البحث العلمي
www.rsscrs.info

الفصل الخامس

النتائج والتوصيات

النتائج

بعد تفريغ الاستبيانات وتحليل الجداول أبرزت الدراسة النتائج التالية:

١. أظهرت الدراسة أن ٨٠% من أفراد العينة هم من يحملون شهادة الدبلوم، و ٦% هم من يحملون شهادة البكالوريوس، و٤% من أفراد العينة يحملون شهادات عليا " ماجستير / دكتوراه "، و١٠% يحملون الثانوية الصناعية.

٢. أظهرت الدراسة أن ٤٢% من أفراد العينة تتراوح خبرتهم العملية بين ١١ – ١٥ سنة، و١٦% أكثر من ٢٠ سنة، و ١٤% من أفراد العينة بين ٦ – ١٠ سنوات، و٢٤% خبرتهم بين ١٦ – ٢٠ سنة، و ٤% تتراوح خبراتهم أقل من ٥ سنوات.

٣. وفقاً لمرئيات الدراسة نجد أن ٥٦% من أفراد العينة ليست لديهم خطط في الوقت الحاضر للانتقال لعمل آخر، و١٤% لا يرغبون في الإجابة على السؤال، و٣٠% يرغبون حالياً في الانتقال لعمل آخر.

٤. أظهرت الدراسة أن الآثار المترتبة على ظاهرة ارتفاع معدل التسرب من العمل على مستوى القطاع كانت كما يلي:

أ- خفض إنتاجية العمل في القطاع بنسبة ٥٠%.

ب- زيادة كلفة التدريب نتيجة لضرورة تدريب العاملين الجدد بنسبة ٢٤%.

ج- آثار إيجابية نتيجة لزيادة تدفق الخبرات والدماء الجديدة في القطاع ٢٠%.

د- لا يؤثر بنسبة ٦%.

٥. أبرزت الدراسة أن الوسائل والسياسات التي يمكن أن تقلل من حدة ظاهرة التسرب كما يلي:

أ – تحسين ظروف العمل ٥٠%.

ب – إتباع سياسة لتقليل الفرق بين رواتب العاملين في القطاعات الأخرى ٣٠%.

ج – إتباع سياسة تحفيزية مادية ومعنوية ١٠%.

٦. أبرزت الدراسة أن ٦٠% من أفراد العينة يرون أن عدم الرغبة في العمل له أثر كبير في اتجاههم للعمل خارج القطاع، و١٦% يرون أن له أثر متوسط.

٧. أظهرت الدراسة أن ٩٨% من أفراد العينة يرون أن قلة التعويض المادي مقارنة بالجهد الذي يبذله الموظف يؤثر تأثيراً كبيراً في اتجاههم للعمل خارج القطاع.

٨. أبانت الدراسة أن٥٠% من أفراد العينة يرون أن كثرة العبء الوظيفي له أثر كبير على اتجاههم للعمل خارج القطاع.

٩. أظهرت الدراسة أن ٧٤% من أفراد العينة يرون أن الأسباب الصحية تؤثر تأثيراً كبيراً في اتجاههم للعمل خارج القطاع، و٢٦% يرون أن لها تأثير متوسط.

١٠. أظهرت الدراسة أن كامل أفراد العينة (١٠٠%) يرون أن قلة العلاوة والحافز له تأثير كبير على اتجاههم للعمل خارج القطاع.

١١. أظهرت الدراسة أن ٩٢% من أفراد العينة يرون أن عدم تقدير أدائهم من قبل الإدارة يؤثر تأثيراً كبيراً على اتجاههم للعمل خارج القطاع.

١٢. أظهرت الدراسة أن ٦٠% من أفراد العينة راضون جداً عن أدائهم الوظيفي، و٤٠% راضون فقط.

١٣. أظهرت الدراسة أن٦٠% من أفراد العينة غير راضون عن بيئة عملهم، و٣٠% من أفراد العينة راضون عن بيئة عملهم، و١٠% من أفراد العينة راضون جداً.

١٤. أظهرت الدراسة أن ٥٠% غير راضين عن العائد المادي من عملهم، و٣٠% راضون، و٢٠% راضون جداً.

١٥. أظهرت الدراسة أن ٦٠% من أفراد العينة غير راضون عن السلم الوظيفي للقطاع، وأن ١٦% غير راضون جداً، وأن ١٤% راضون، وأن ١٠% راضون جداً.

١٦. أظهرت الدراسة أن ١٠٠% من أفراد العينة لم يحصلوا على حوافز خلال الخمس سنوات الماضية.

١٧. عند سؤال أفراد العينة عن وجود نظرة دونية للموظف الفني أجاب ٢٤ فرداً بنعم يمثلون نسبة ٤٨%، وكانت إجابتهم ٥٠% من المجتمع، و٥٠% من أفراد الإدارات الأخرى في المؤسسة.

لتحميل نسختك المجانية
ملتقى البحث العلمي
www.rsscrs.info

التوصيات والاقتراحات

بناءاً على النتائج التي توصلت إليها الدراسة ولما يمثله العنصر البشــري كركيزة أساسية في صيانة الأسطول وخصوصاً العناصر التي تملك المهارات الفنية العالية اللازمة لأداء العمل بكفاءة وجودة عالية.

ولكي تضمن إدارة قاعدة الصيانة العامــة للطــائرات باســتمرارية هــذه الكفاءات الفنية بالعمل في هذه الحظائر المخصصة للطائرات، فإنــه يوصــى بالأخذ بالنقاط التالية:

١. التحسين المستمر لمستويات الرواتب.

٢. من الضروري أن تعمد الإدارة دائماً لمعرفة أسباب تســرب العــاملين فيها، وذلك عن طريق الاستبيانات والأبحاث والاجتماعات المباشرة مع الفنيين وغيرها من الوسائل التي تساعد في معرفة أسباب التسرب.

٣. تهيئة ظروف العمل المناسبة لأداء العمل بشكل جيد عن طريق التوسع والامتداد في مرافق المهمات الأساسية لحظائر الطائرات كبيرة الحجــم وتطوير أقسامها.

٤. الاهتمام الدائم بتوفر أدوات السلامة في الحظائر ومراعاة شروط الأمن والسلامة ومناسبة الظروف الصحية وظروف التكييف والإضاءة فــي مكان العمل وما إلى ذلك من الإجراءات.

٥. القيام بعمل دورات تدريبية بشكل مستمر لتطوير مستوى أداء الفنيين.

٦. تكليف الفنيين بنوعية من الأعمال التي تكــون فيهــا فرصــة لإبــراز قدراتهم وإبداعاتهم الفنية.

٧. تزويد الفنيين بالمعلومات والموارد الكافية للقيام بالعمل.

٨. منحهم الفرصة للترقية بما يتناسب مع معدل إنتاجهم، وإيجاد نظام ترقية يساوي بين الإداريين والفنيين وإيجاد سلسلة تدرج وظيفي مشترك.

٩. الاهتمام بالحوافز المعنوية كخطابات الشكر والتقدير والاجازات ...الخ.

١٠. ينبغي على الإدارة الفنية التخطيط لجلب المعدات والأدوات الخاصة بأعمال صيانة الأجهزة والمعدات المعقدة والتي لا تتوافر بالأقسام المختلفة بإدارة قاعدة الصيانة العامة.

١١. ينبغي على الإدارة تطوير هيكل المهمات التشغيلي والمكون من رئيس النوبة والمشرفين ومساعديهم.

١٢. ينبغي على الهيكل الإداري لقسم الخدمات الفنية تغيير اتجاهات أعضاء القطاع ورفع روح الانتماء والمشاركة بما يتوافق ونظام القيم في المجتمع العربي السعودي.

١٣. إجراء مزيد من الدراسات الخاصة بموضوع الدراسة.

لتحميل نسختك المجانية
ملتقى البحث العلمي
www.rsscrs.info

المراجع

المراجع

١. وليام وموبلي، ترجمة محمد نجيب المقطوش، تسرب الموظفين، الأردن، ٢٠٠٢م.

٢. د. معدي بن محمد آل مذهب، الإدارة العامة، الرياض، ١٤١٩هـ، العدد الأول، ص ٦-٧.

٣. سامي زريقات وآخرون، معدل دوران العمل في القطاع الخاص في البحرين.

٤. عبدالرحمن عبدالباقي عمر، إدارة الأفراد، مكتبة عين شمس، القاهرة، ١٩٧٩م.

٥. د. مهدي حسن زويلف، إدارة الأفراد في منظور كمي، الناشر مكتبة الأقصى، عمان، الأردن، ١٩٨٣م.

٦. مجلة عالم السعودية، المجلد ٢٢، العدد ٤، صفر ١٤٢٤ هـ - إبريل ٢٠٠٣م.

٧. مجلة أهلاً وسهلاً، السنة ٣٠، العدد ٢، محرم ١٤٢٧ هـ - فبراير ٢٠٠٦ م.

٨. مجلة عالم السعودية، المجلد ٢٥، العدد ٨، رجب ١٤٢٧ هـ - أغسطس ٢٠٠٦ م.

٩. مجلة أهلاً وسهلاً، السنة ٢٣، العدد ٢، شوال/ ذو القعدة ١٤١٩هـ - فبراير ١٩٩٩م.

١٠. جريدة الشرق الأوسط، العدد ١٠٢١٠، السبت ٢٠ شوال ١٤٢٧هـ - ١١ نوفمبر ٢٠٠٦ م.

الملاحق

استمارة استبيان

الجزء الأول:

١ - المستوى التعليمي:

- ❑ ثانوي صناعي
- ❑ دبلوم
- ❑ بكالوريوس
- ❑ دراسات عليا

٢ – الخبرة:

- ❑ أقل من ٥ سنوات
- ❑ ٥ – ١٠ سنوات
- ❑ ١١ – ١٥ سنة
- ❑ ١٦ – ٢٠ سنة
- ❑ أكثر من ٢٠ سنة

٣- هل لديك خطط في الوقت الحاضر للانتقال لعمل آخر داخل المؤسسة ؟

- ❑ نعم
- ❑ لا
- ❑ لا أرغب في الإجابة

٤ – بشكل عام ما هي برأيكم الآثار المترتبة على ظاهرة ارتفاع معدل التسرب من العمل على مستوى أداء القطاع ؟

"ضع إشارة (×) على العبارة المناسبة ".

- ❑ خفض إنتاجية العمل في القطاع.
- ❑ زيادة كلفة التدريب نتيجة لضرورة تدريب العاملين الجدد.
- ❑ آثار إيجابية نتيجة لزيادة تدفق الخبرات والدماء الجديدة في القطاع.
- ❑ لا يؤثر.

٥ - ما هي برأيكم السياسات والوسائل التي يمكن أن تقلل من حدة ظاهرة التسرب؟

- ❑ تحسين ظروف العمل.
- ❑ إتباع سياسة لتقليل الفرق بين رواتب العاملين في القطاعات الأخرى للمؤسسة.
- ❑ إتباع سياسة تحفيزية مادية ومعنوية.

٦- فيما يلي بعض العوامل التي يتوقع أن لها أثراً على اتجاهك للعمل خارج القطاع، الرجاء قراءة كل عبارة ثم الإشارة في المربع الذي يمثل إجابتك:

العـــــــــوامل	له أثر كبير	له أثر متوسط	له أثر ضعيف	ليس له أثر
١. عدم الرغبة في العمل.				
٢. قلة التعويض المادي مقارنة بالجهد الذي يبذله الموظف الفني.				
٣. كثرة العبء الوظيفي.				
٤. أسباب صحية تعيق مواصلتي العمل.				
٥. قلة العلاوة والحوافز.				
٦. عدم تقدير أدائي من قبل الإدارة المشرفة.				

الجزء الثاني:

٢. ما مدى رضاك عن أدائك الوظيفي ؟

- ❑ راضي جداً.
- ❑ راضي.
- ❑ غير راضي.
- ❑ غير راضي جداً.

٣. ما مدى رضاك عن بيئة العمل ؟

- ❑ راضي جداً.
- ❑ راضي.
- ❑ غير راضي.
- ❑ غير راضي جداً.

٤. ما مدى رضاك عن العائد المادي ؟

- ❑ راضي جداً.
- ❑ راضي.
- ❑ غير راضي.
- ❑ غير راضي جداً.

٥. ما هو تقييمك للسلم الوظيفي لقطاع الصيانة ؟

- ❑ راضي جداً.
- ❑ راضي.
- ❑ غير راضي.
- ❑ غير راضي جداً.

٦. **هل حصلت على حوافز من أي نوع خلال الخمس سموات الماضية ؟**

❑ نعم.

❑ لا.

٧. **هل تعتقد بوجود نظرة دونية للموظف الفني ؟**

❑ نعم.

❑ لا.

إذا كانت الإجابة بنعم فمن أين:

❑ المجتمع.

❑ الإدارات الأخرى.

لتحميل نسختك المجانية

ملتقى البحث العلمي

www.rsscrs.info